

Nieuwe strategische context leidt tot nieuw Civil Leadership

Lezing en dialoog bij Leergang Voorzitters Zorg, Onderwijs en
Kinderopvang te Amersfoort 13 maart 2019

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

Opbouw Strategische Analyse

- I **#DigitalCivilRevolution leidt tot geheel nieuwe strategische context**
- II **Eist fundamenteel ander leiderschap: Civil Leadership**
- III **Leidt tot nieuw strategisch scala**
- IV **Fundamentele effecten op RvT:**
 - leunen op politieke steun verkeerde strategie
 - strategie vanuit eigen maatschappelijke positie met stakeholder- dialoog en steun cruciaal
 - eigen positie op waarden, normen en public value & vandaaruit kritisch op leiderschap



I **#DigitalCivilRevolution leidt tot geheel nieuwe strategische context**

Disruptie is belangrijkste term in strategieliteratuur

Concurrentie tussen platforms, ten koste van 'pipeline'-ondernemingen

Nieuwste definitie: toetreders van buiten reguliere markt door innovatieve rechtstreekse toegang tot doelgroep en hun wensen. Directe ruil en communicatie is sleutel

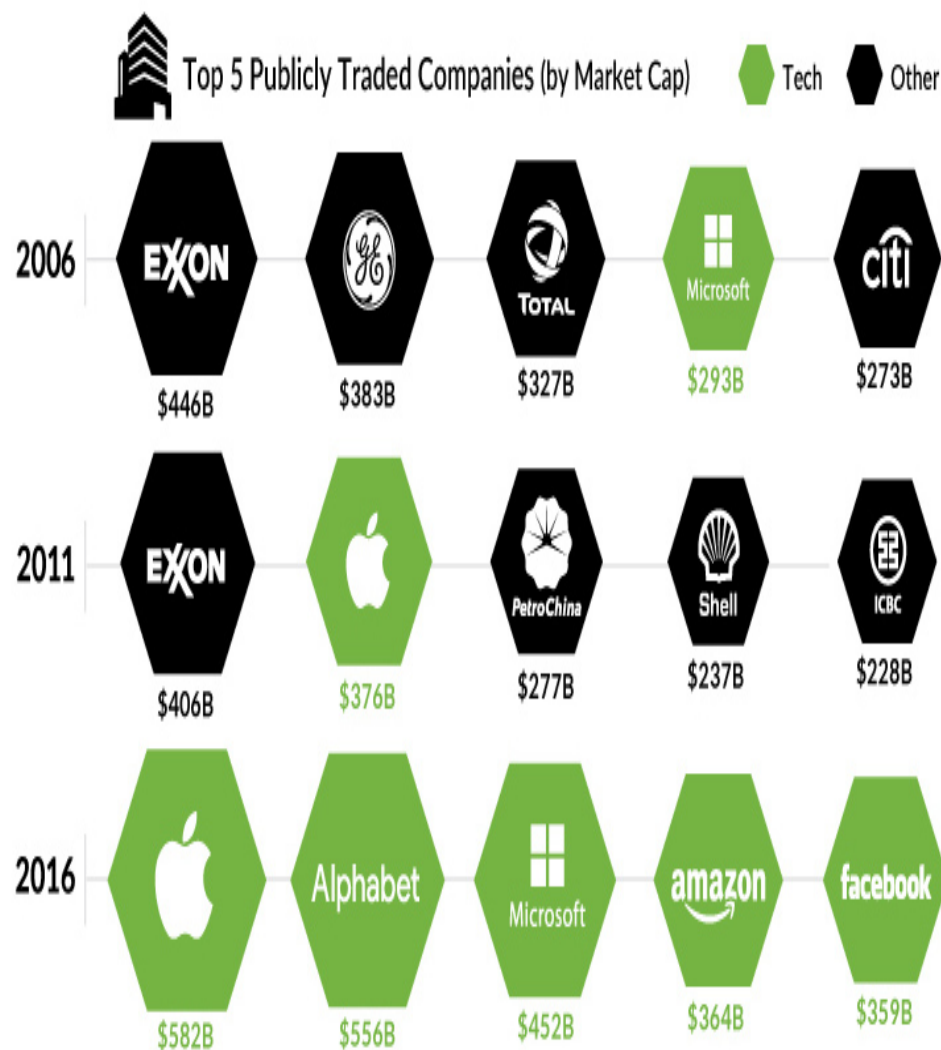
End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is tweederangs; nieuwe grondstof is data

Kenmerken:

- Gebruik grote informatie- en communicatiekracht 'at the fingertip', wereldwijd, massaal bereik (Industriële Revolutie 3.0)
- Het is nog steeds een markt. Concurrentie nu tussen platforms. Succesfactoren: sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel
- Enorme directe ruil- en communicatiecapaciteit
- Bezit is dus niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb)



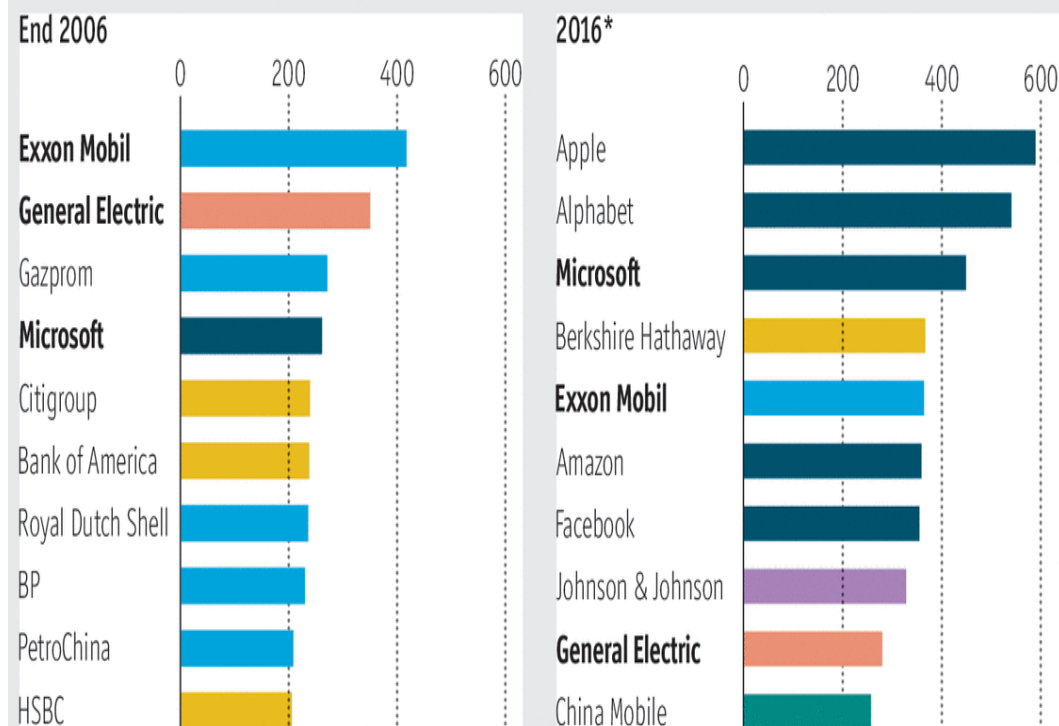
Platformeconomy has already won



A virtually new world

World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

Sector:  Energy  Financials  Health care  Industrials  IT  Telecoms



Source: Bloomberg

*At August 24th 2016

nomist.com

Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

Nieuwe machtsbronnen uit nieuwe technologieën

Hoofdkenmerken Technologische Revolutie:

- ***Slim*** Enorme, nog groeiende computer-power
- ***Klein en Mobiel*** Dichtbij persoon en persoonlijk, altijd 'at hand'
- ***Niet alleen data, ook beeld*** Real-time en Real-life, Publiek Theater belangrijker
- ***Massabereik, wereldwijd*** Connectie en Community, overal en altijd
- ***ICT Infrastructuur ('Internet') met platforms*** Wereldwijd werkend, overal toegang tot platforms en websites



Een nieuw, onafhankelijk, zowel lokaal als global verbindend, data- en media kanaal, van, voor en tussen burgers

Er is geen (goedbedoelde) censuur of reframing meer buiten burgers (en algoritmes!)

'Manipulatie', 'tribunegedrag' en 'demagogie' zijn:

- verwijten van de verliezers in het nieuwe kanaal (experts, hoogleraren, journalisten, PR industrie)
- erg naïef, want suggereren dat er geen manipulatie was in oude kanalen

Het is voortdurend heel dichtbij



The fad started in America in February 2017.

By May 2017 all 20 of the topselling toys on Amazon were either fidget spinners or fidget cubes.

In three weeks after that worldwide at least 19 million sold, others figure it at over 50 m.

Digital Civil Revolution*: It's not technology, stupid, it is mentality (& tools & training)

a. Er staat een permanente publieke tribune 'aan'

Er is een nieuw direct media- en informatiekanaal van, voor en door burgers

- de publieke opinie is nu werkelijk van en door het publiek
- iedereen is (amateur-)journalist
- politiek niet langer monopolie op referenda (wel op constitutionele positie)
- personen en dus charisma en leiderschap worden veel belangrijker

b. Er is een nieuw medialandschap met dit toegevoegd 3^e kanaal (naast pers en TV & Radio)

- *alle* manipulaties worden zichtbaarder
- *battle for the eyeballs* veel heftiger en crucialer. politiek en publieke debat doen mee in die concurrentie
- versterking door andere media en politiek zorgt dat 3^e kanaal zal winnen in aandacht en agendasetting

* Zie verder WardenPress/Amazon: 'Civil Leadership as the Future of Leadership'

Strategische effecten Digital Civil Revolution (2)

c. Disruptie van Democratie

- representatieve democratie te traag en indirect voor deze media-, regie- en informatie-training van burger
- toevoeging directe democratie & wisdom of the crowd
- politieke partijen verliezen monopolie op recrutering en kandidaatstelling

d. Nieuwe technologie faciliteert en creëert gewenning aan eigen regie en informatie, raadpleging peers, eigen community en zelforganisatie. Effecten:

- zwermgedrag
- pop-up locaties
- coöperaties rond publieke diensten en maatschappelijke problemen
- 'commons' als governanceprincipe, o.a. in wijken
- wens tot co-productie bij bestaande publieke diensten

Een zwerm stuurt alleen op connectie en richting,
heeft geen leider, geen structuur, geen bestuur



Zwermorganisatie en pop-up ook in Nederland: #POinActie



Waarom zou je dit uitzenden? Nog belangrijker: waarom zou je er (nog) naar kijken (met zoveel alternatieven)?



Onze pers heeft nog niet door dat ze moet concurreren met directe kanalen.

Beste voorbeeld:
grootste kanaal NPO
heette tot voor kort:
'Uitzending gemist'



Instructief voorbeeld: casus Stef Blok

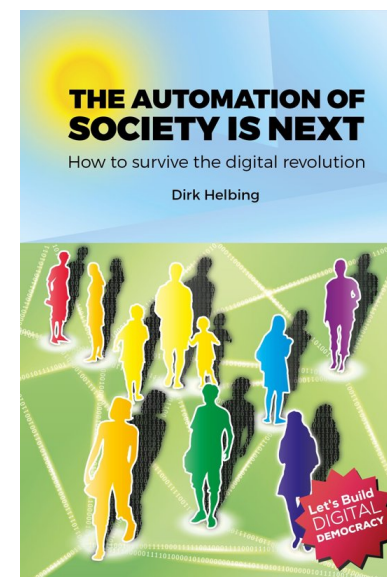


Zie het verschil



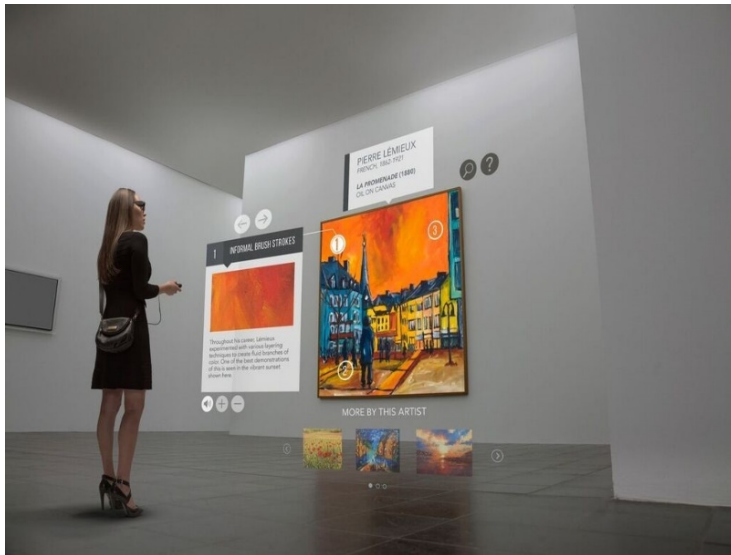
Disruptieve burgerkracht en publieke dienstverlening

- Inzetten op **co-productie**, zowel individueel als collectief
- **Bestaand aanbod-denken openbreken en partnership bevorderen** (zit ook al enigszins in right to challenge en burgercoöperaties rond energie, wonen, zorg en onderwijs)*
- **‘Medezeggenschap’ is machteloos fake-instrument**, al lang weggegeven in nieuw medialandschap. Noodzaak van innovatie van governance vanuit commons-perspectief
- **Inzetten op zelfsturing door burgers binnen bewaking negatieve externaliteiten**
- **Enorm effect op reputatie en reputatiemanagement**



* Zie verder: <https://www.publicspace.nl/2017/10/16/burgermacht-nieuwe-regeerakkoord-aanwezig-mager/>

Andere interactie & verhoudingen revolutionair veranderd! Musea hebben het ook door



Eerste: nieuwe technologie in de klassieke verhouding

Tweede: nieuwe technologie leidend tot nieuwe interactie: Met de familie een schilderij beleven



Veel kenmerken zeer toepasbaar op wensen moderne burger (ook hier: bestuurders zien het als laatste)



FD, augustus 2015

REFERENDA

Disruptie van de democratie: het directe kanaal

Waar de tv nog steeds onzinquotes van politici brengt, heeft de burger allang zelf informatie- en opiniemacht

Steven de Waal

In politiek Den Haag woedt discussie over referenda. In het nieuwe regeerakkoord is het afschaffen van de huidige referendumwet opgenomen, onder verwijzing naar het 'mislukken' van het laatste referendum, over Oekraïne. De politieke vraag is of deze politieke partijen sowieso tegen referenda zijn en dus gemakshalve vergeten dat deze 'mislukking' aan eigen politiek mismanagement lag. Of dat de negatieve uitslag van deze volksraadpleging de nieuwe coalitie niet bevalt en deze dan maar van referenda in het algemeen afwil. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens ouderwetse patronen.

Het opvallendst voor degenen die de 'disruptie' in de markt volgen en begrijpen, is dat politiek Den Haag meent dat het nog steeds zeggenschap heeft over directe democratie. Men beseft niet dat er door de moderne ICT- en sociale-media-technieken en toepassingen in de vorm van apps, websites en platformen een nieuw direct en onafhankelijk kanaal is ontstaan. Een kanaal van, voor en tussen burgers. Hierlangs kunnen burgers te allen tijde en over ieder issue — en soms voor een belangstellend en groot publiek — hun persoonlijke mening delen en daar steun voor verspreiden.

De publieke opinie is voor het eerst werkelijk publiek. De impact ervan zit niet alleen in de nog steeds voortgaande technologische vernieuwingen, maar vooral in de verbondenheid van heel veel mensen via hun pc en mobiele telefoon. Zo heeft Facebook wereldwijd circa 1,8 miljard maandelijkse gebruikers, van wie 1,2 miljard dagelijks. Dit is veel meer dan nationale politici bereiken. Densmarken heeft dat wel ingezien en heeft inmiddels een 'techno-ambassadeur' naar Silicon Valley afgevaardigd.

Illustratie voor dit negeren van de nieuwe technologie was het gedrag van de Binnenhofpers tijdens de onderhandelings rond het nieuwe kabinet. Journalisten hingen met camera en microfoon op het Binnenhof rond, op zoek naar quotes van niets zeggende politici. Het verbazingwekkendste was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitzenden ook.

Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinberichten. De nieuwe slag in het mediadialschap en de platformeconomie is immers die om de schijnacht van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamele en saai berichtgeving.

Politiek is uiteindelijk een gevecht om de macht om de wereld in te kunnen richten naar jouw perspectief, belangen en normen. Het volk zit tegenwoordig online, komt elkaar daar tegen, kent elkaar, vormt 'community's', wisselt meningen en standpunten uit, komt tot consensus, die openlijk wordt gecommuniceerd. Vanuit het perspectief van dat nieuwe directe kanaal is dus de revolutionaire disruptieve vraag hoeveel volksvertegenwoordiging in formele democratische instituties een echte demo-



cratie daarbovenop dan nog nodig heeft.

Welke macht geeft dat nieuwe directe kanaal dan aan burgers? Om te beginnen informatiemacht: ieder kan overal en te allen tijde relevante informatie ophalen volgens de eigen vragen, checken op eerder onderzoek, checken op deskundigheid bij collega-burgers of experts en zelfs checken of de officieel ingehuurde experts te vertrouwen zijn. Zo vormen inmiddels burgers in Noord-Nederland een eigen expertise-community rond alles wat de NAM beweert of door experts laat beweren.

Vervolgens is er opinie- en communicatiemacht: de collectieve opinies worden gepubliceerd, volgens echte transparantie: namelijk hoeveel mensen

die opinie steunen. Een duidelijkheid die de oude kanalen alleen hebben bij peilingen (met vaak mankementen in representativiteit) of verkiezingsuitslagen (dus achteraf). Voor de rest is er op de oude kanalen veel meningsvorming uit kleine kring die wordt gebracht als groots en meeslepend. Zoals toen het Sociaal en Cultureel Planbureau aantoonde dat Nederland veel milder over migratie denkt dan de dominante geluiden pretenderden.

Die opinievorming onder burgers wordt dus geuit in publicaties 'op het web' en kan zo worden benut door belangrijke partijen. Zo werd de benoeming van Leek Hermans tot tijdelijk burgemeester van Zutphen tegengehou-

den door een persoonlijk appel tegen die beslissing via een website. Door een paar honderd Zutphenaren werd die afwijzing openlijk zichtbaar gestemd. De fractievoorzitters in de gemeenteraad draaiden vervolgens als een blad aan de boom; eerst steunden ze het besluit wel.

De nieuwste technologie laat ook toe dat we, voorbij het simpele like/dislike van Facebook en het even simpele ja/neen van referenda, collectieve opinies kunnen vormen. Online kunnen ingewikkelde discussies en uitwisseling van argumenten met zeer grote groepen burgers direct plaatsvinden, zoals sommige gemeenten nu toepassen. Het in conservatieve retoriek veel aangehaalde beeld van dommigheid van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijken juist de bestaande referenda dommig.

Dit leidt ten slotte tot publicatiemacht: die ingewonnen informatie, verzamelde opinies en besliddende observaties worden ongecensureerd en ongefilterd gepubliceerd op een voor iedereen toegankelijk kanaal.

Die politieke impact wordt natuurlijk ook aangetoond door het onderzoek in de Verenigde Staten naar de invloed van Russen op de uitslag van de verkiezing van Donald Trump tot president. Het nieuwe directe kanaal is blijkbaar ook heel geschikt voor politieke manipulatie. Gelukkig is die manipulatie niet alleen in handen van vermogenden of politici met een grote campagnekas, zoals de succesvolle acties van #MeToo en #POMActie laten zien.

Een deel van de strijd om de macht wordt dan ook toenemend een strijd tussen deze kanalen. Alle openlijke discussies hierover moeten dus met een flinke politieke korrel zout worden genomen.

Daarom begon Trump meteen na zijn verkiezing over 'fakenews', terwijl hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fakenews is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook voor de ogenschijnlijk genuanceerde en deskundige kritiek op het nieuwe directe kanaal, zoals het verwijt van tribunegedrag of demagogie. Dit blijkt vaak te komen van degenen die een positie hadden in de oude kanalen.

De disruptie in de markt heeft inmiddels de zakenwereld geleerd dat alleen het omarmen en naar je toe halen van dit directe kanaal je voortbestaan veilig stelt. Politici moeten ook de macht van het directe kanaal niet als bedreiging zien, maar als kans en aanvulling. Een tijdige omarming van deze nieuwe technologische werkelijkheid dicht bij de leef- en informatiewereld van burgers zal verhouden dat gekozen democratie wordt ondermijnd en alleen nog een bordkartonnen toonbeeldje in Den Haag is, waar dan oudewetse tv nog over berichten. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je verwacht.

Steven de Waal, oud-voorzitter van Boer & Croon, is oprichter van de denktank Public Space Foundation.

De zakenwereld weet: alleen het omarmen en naar je toe halen van directe kanalen stelt je voortbestaan veilig

**Opgenomen in FD Essay (20 januari 2018):
Waarschuwing aan professionele politiek**

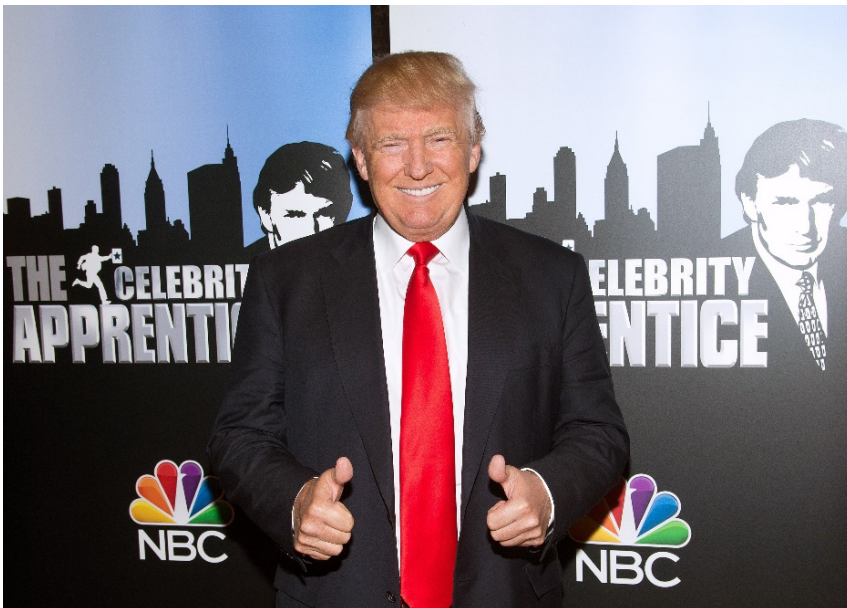
Disruption of Democracy: Proof of new media arena: New direct channel

Victory Trump:

Step 1: Famous on TV and social media

Step 2: Newspapers had to follow

Step 3: Republican party had to follow



II Eist fundamenteel ander leiderschap: Civil Leadership

De slag van strategische context naar maatschappelijk leiderschap

- a. **De machtige burger(s) willen in deze revolutionaire tijden zeker leiderschap, maar wel als 'one of us, citizens'** (staat haaks op klassiek bestuurlijk gedrag en paternalisme)
- b. **Vanuit een attitude van goed burgerschap met doorleefde en aantoonbare burgerschapswaarden** (publiek zichtbaar en communiceerbaar = retorische vaardigheden!)

Leiderschap is cruciaal in tijden van revolutie

De waarden van het leiderschap zijn voortaan cruciaal vanwege disruptief burgerschap

- c. **Die attitude en waarden zijn persoonlijk** (alle leiderschap is persoonlijk), **maar ook het 'corporate' gedrag telt in het moderne medialandschap** (corporate citizenship)

De civil leaders in de studie hebben een opvallend eigen waardenpatroon (= a breed of their own), telkens in afwijking van de dominante waardenpatronen per governancecontext

Freedom of Choice (13)	Sustainability/ stability (11)	(Social) Justice (9)	Solidarity (8)	Independence (7)
<i>and</i>	<i>and</i>		<i>and</i>	<i>and</i>
Entrepreneurial spirit (13)	Respect (11)		Self-actualization (8)	Bonding & Bridging (7)

Ook andere typologieën zijn gevonden en onderzocht

Type of civil leader	Values type	Character type	Esteem type
Institutional Role			
Executive civil leader			
Societal pioneer			
Institutional challenger			

Twee dimensies van belang

Expression of Values Inner Motivation and Conviction based on Values	<i>Expression and Explicit Use</i>	<i>Not Expressed and Implicit Use</i>
<i>Strong</i>	Value-driven (type 1)	Decoupled (type 3)
<i>Weak</i>	Instrumental (type 2)	Rational (type 4)

Overall typering van hun waardenpatroon

This common culture of civil leaders **highly values entrepreneurial values (linked to the market domain) in direct combination with typical societal values (linked to the civil society domain).**

The five highest-scoring values in this culture are: **'freedom of choice', 'entrepreneurial spirit', sustainability/stability', 'respect' and '(social)justice'**. This same pattern of combining market-like values with civil society values can be seen in the second-highest scoring set of values **'solidarity' and 'self-actualization'**. And again, in the third-highest scoring set of values **'independence' and 'bonding & bridging'**.

This value pattern is reflected in their common help philosophy: helping others to help themselves. Again and again our results show this same pattern.

NB: *It should be stressed that these 'market-like' values do not expose a policy preference*

Handling the public debate is crucial for the success of the civil leader

The civil leader's approach, style and character in these public debates are as important, both for the public acceptance of their innovative work as for the possibility of further institutionalizing this innovation, as the actual Public Value of their effort.

Other lessons can be drawn:

- *Any issue can be charged with values*
- *Purely private initiatives with positive Public Value generate little public debate*
- *The public debate is a special arena with little control*

So, the public debate can hit hard, affecting civil leaders personally as well as their organizations/networks, with little opportunity to control the result.

Hans Becker: vernieuwing ouderenzorg



- Humanitas Rotterdam
- Econoom van huis uit
- Inspiraties: Economisch-rationeel en vanuit persoonlijke ervaringen met ouders
- Innovaties: Nieuwe zorgfilosofie, zoals yes-cultuur, tegengaan misery islands, levensloop bestendig wonen, memory musea
- Gepromoveerd op deze filosofie
- Nu ambassadeur Humanitas

Hans Nieukerke: innovator in jeugdzorg



- Toen: Hoenderloo Groep
- Inspiratie: Aanpak moeilijke jongeren, overgang justitie/zorg, rechtse filosofie introduceren in softe jeugdzorg, ondernemen en ondernemer willen zijn: doelgroep denken
- Innovaties: Glen Mills aanpak, vele andere methoden

Piet Boekhoud: ROC is er voor heel de mens



- Eigen levensloop geïnspireerd en grote sociale problemen Rotterdam-Zuid
- Proactieve aanpak leerling problemen Albeda College; onderwijs heeft verantwoordelijkheid voor alle levensvragen
- Past niet in gemiddeld systeem bureaucratie
- Nonprofit Type

Jan van de Graaf: werk disciplineert en maakt trots, ook voor moeilijke jongeren (Werkmeester op Trix Scheveningen)



Moeilijkste groepen jongeren aan een ingewikkelde klus: schepen repareren. Grote nadruk op discipline, doen wat je belooft, op tijd zijn, vakmanschap, trots op je bijdrage

Yolanda Eijgenstein: pionier lederwijs



- Geïnspireerd door eigen ervaringen met kinderen en management coaching
- Karakter centraal in leerconcept
- Veel institutionele weerstand, later acceptatie
- Gedreven, gewend aan marktomgeving en daardoor ongeduldig
- Active Citizen type

Grootste Nederlandse problemen met dit actieve burgerschap

- a. **Wet van de remmende voorsprong:** lobbies van huidig professioneel en duur aanbod vinden vaak steun in politiek (bekend uit disruptieliteratuur: incumbents verdedigen zich eerst verdedigend en conservatief, te weinig innovatief)
- b. **PolderPaternalisme:** het regentesk en in kleine kring beter weten voor die arme, kwetsbare, passieve burger
- c. **Maatschappelijke Ondernemingen* teveel als private façade**
- d. **Decentralisatie naar gemeenten als schijnbeweging** naar meer burgermacht, vooral bezuinigingen, beheersing en bureaucratisering
- e. **Politiek claimt monopolie op publieke zaak en publieke opinie:** in die pretentie is het een probleem als burgers meer zelf doen en dat bekend wordt (**falende overheid- syndroom**).

* Concept van drs. SPM de Waal (2000)



**Managers zijn zo niet getraind* en,
typisch Nederlands: publieke debat is
technisch-paternalistisch. Charisma en
retoriek zijn nooit getraind en door
‘Binnenhofdorp’ uit eigen belang**
verworpen**

* Slag naar leiderschap, charisma en karakter gaande, wereldwijde trend

** Er zat immers geen publiek op de tribune, maar alleen concurrenten of politieke junkies of columnisten met ‘baan belang’, een dorp dat vooral let op elkaar en waarin ‘charisma’ dus moet worden tegengewerkt

Grootste probleem Nederlands publiek leiderschap in nieuwe publieke tribune: gebrek aan charisma en retoriek



UK pers had het door: optreden May heette 'managed public appearance'



Kabinet heeft 'iets' door. Net als May: 'managed public appearance'. Wat ontbreekt dus?



Juist: de volwassen gelijkwaardige en publieke dialoog. De echte les van Macron:



Boeiendste is vooral het snelle en publieke leervermogen van Macron.

Nog heel weinig politiek bestuurders die dat hebben, kunnen en vooral publiek willen laten zien.



Omslag Nederlandse bestuursstijl

Van Polderen naar Retoriek: Moet direct in publiek en permanente publieke tribune, publiek praat direct terug

Poldermodel gaat nu onderuit door:

- **direct meekijkende, meningvormende en mee-afwegende achterban en publiek, dat dat ook gewend is**
- **onderliggend paternalisme wordt niet (langer) geloofd**
- **wantrouwen naar de geclaimde neutraliteit en deskundigheid**

Politiek permanent in verkiezingshouding en dus te labiel om het (stilletjes) over te nemen (stabiele 'rationele' tussenfase verdwenen)

Dominante cultuur gelooft nog in oude mythe: rationeel, deskundig, uitruilen, resultaat telt (zie commentaar op strijd Trump om muur)

Retoriek moet naar: integriteit, staan voor, emotie: verontwaardiging en zorg. Openlijke conflicten lonen

‘Populisme’: een boemerang term

Legt als verwijt vooral de zwakte van de zittende partijen (‘incumbents’) bloot

Iedere democratische politieke partij moet dichtbij volk staan en het raken en het vertegenwoordigen en moet dus ‘populistisch’ zijn

Wil niet zeggen dat je alleen maar ‘populaire’ standpunten moet innemen, gezag komt ook voort uit tegen ‘populaire’ meningen ingaan, persoonlijke integriteit en betrokkenheid etc., maar niet vanuit:

- (zogenaamd) beter weten
- paternalisme: ik zal het jou, kind, nog een keer uitleggen
- formeel gezag: ik ben hoogleraar/burgemeester/bestuurder etc. en dus weet ik het beter en graag even luisteren
- slinks over eigen positie en bedoelingen/waarden
- geheimzinnige onderhandelingen en deals en uitruil, met onbegrijpelijke uitkomst

COLLIGNON



Samenvattend: Maatschappelijk Leiders

- zijn te vinden in gehele private sector;
- hebben een gemeenschappelijk waarden patroon met gelijkelijk ondernemende en solidaire waarden;
- zijn gericht op public value en daarin innovatief en doorbrekend;
- moeten daarom het publieke debat aangaan over public value
- hun waarden oriëntatie en intrinsieke motivatie zijn expliciet onderdeel van hun innovatie en hun publiek leiderschap;
- zijn allen in staat tot brug tussen gezag bij elite en op werkvloer;
- belangrijkste stijldimensies: waardengedrevenheid (expliciet vs.niet expliciet), boegbeeldgerichtheid (front stage vs backstage) en draagvlak (legitimering vs innovatie)

Prominente burgers

Maatschappelijk leiders zijn *prominente burgers* die zich openlijk en indringend met de publieke zaak bemoeien.

Ze zijn ten dele daarmee de concurrent van politieke leiders in de publieke ruimte.

Deze definitie staat haaks op de politieke retoriek van 'gewone burger', 'zelfredzame burger' of 'de man in de straat of wijk'.

Ze doen dit op vrijwillige, min of meer altruïstische basis, maar ze zijn geen 'vrijwilliger' in klassieke zin.

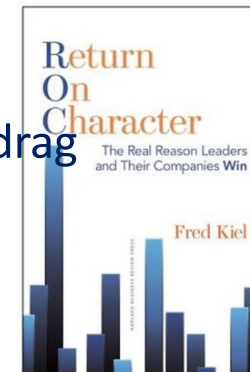
Maatschappelijk leiders kunnen dus ook heel goed worden aangetroffen in board rooms, profit en non-profit, opererend vanuit goed burgerschap.

Dit sluit aan op de heroverweging van de opkomst van managerialism de afgelopen decennia.*

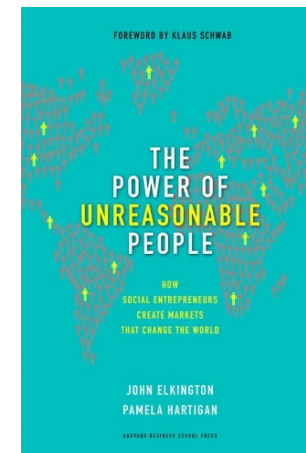
* Zie SPM de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management;
www.publicspace.nl/publicaties/essays

Nieuwe eisen aan Maatschappelijk Leiderschap

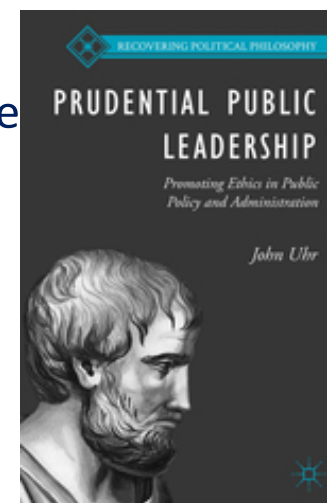
Karakter kan geleerd worden en creëert waarde door gezag, interne loyaliteit en betrokkenheid, juiste afwegingen, consistentie tussen gedrag en visie/boodschap:



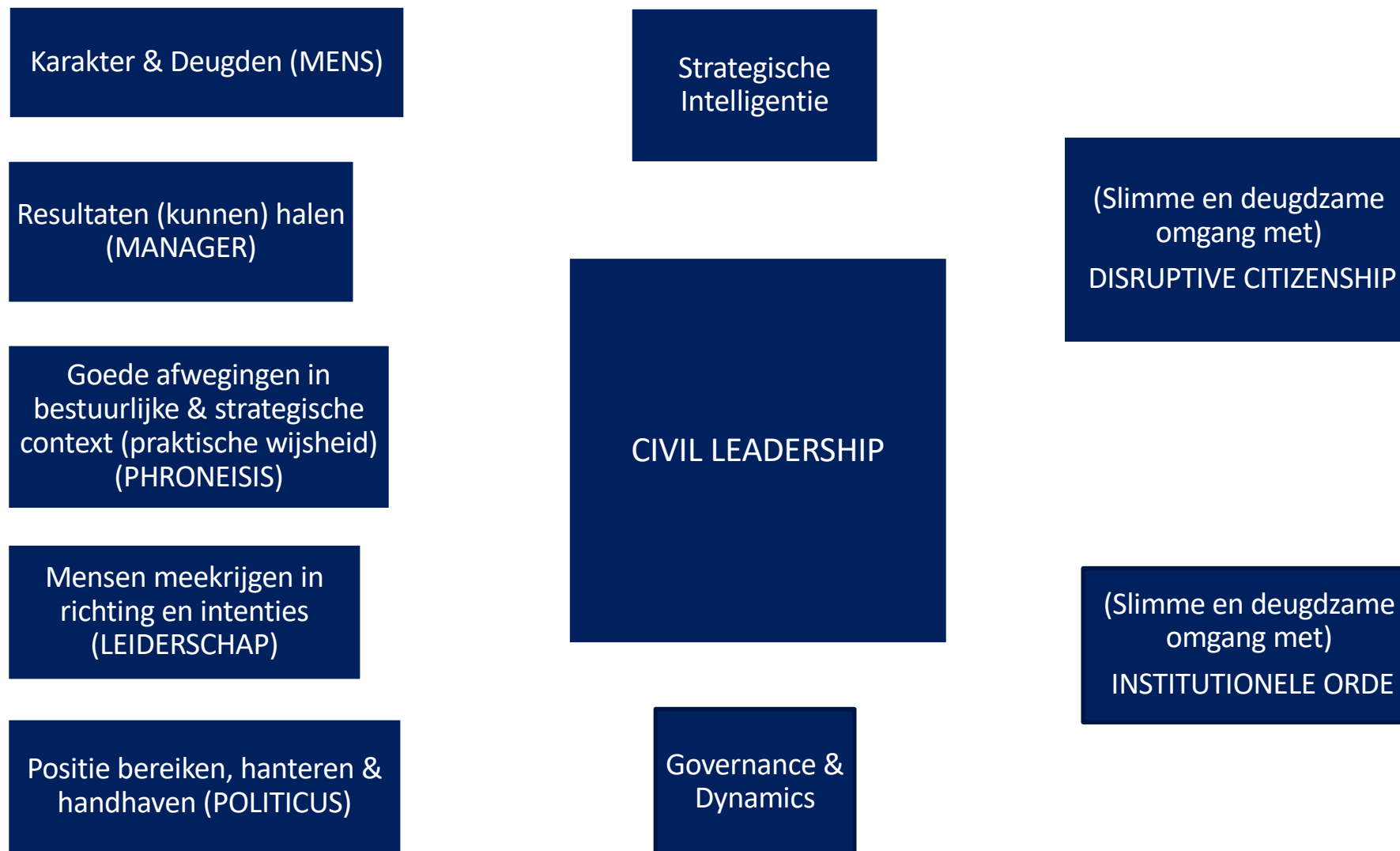
Echte leiders zijn voor Raden van Toezicht **geen makkie**, hoeveel codes je ook kent en volgt:



Waar codes falen: Publiek Leiderschap vergt juist **een combinatie van ethiek en retoriek**: Prudentie of Praktische Wijsheid*



*Phroneisis van Aristoteles



III Leidt tot nieuw strategisch scala (ter verkenning)

Mogelijk nieuwe strategische fronten

- **Politieke lobby**
- **Social media**
- **Co-productie (o.a. met familie en netwerken)**
- **Co-regie faciliteren**
- **Partnership met coöperaties**
- **‘Vreemde’ Allianties: NGO's, wijkorganisaties, krachtige websites/platforms**
- **Reputatiemanagement**
- **Fanclub**

IV Fundamentele effecten op RvT (ter verkenning)

BIJLAGE

nadere informatie over Public Space en Steven de Waal

Public Space (zie: www.publicspace.nl/over-public-space en /publicaties)

Ontstaan **ca. 2001** als onafhankelijke denktank vanuit Boer&Croon, strategische consultancy en eindverantwoordelijk interim-managementfirma. Acties o.a. Executive Exchange Network.

Basis: Boek S. de Waal (**2000**): 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein': o.a. concept maatschappelijke onderneming

Verzelfstandigd in Stichting met Steven de Waal als bestuurder **begin 2004**, na zijn vertrek als bestuursvoorzitter en vennoot, leden Denktank bleven allen

In **2007** Manifest 'Naar een intelligente en verbonden overheid' met presentatie in Nieuwspoort

Achtergrond Public Space (vervolg)

In **2008** '*Strategisch management voor de publieke zaak*' (Boom Bestuurskunde) met presentatie aan Frank Heemskerk (Stas EZ) in Havengebouw Rotterdam

Steeds meer Denknetwerk ipv Denktank

In **2010 en 2011** rapporten over *Jeugd Gezondheidszorg en Decentralisatie Jeugdzorg* (m.m.v. GGD Nederland), presentaties aan Andre Rouvoet (Minister) en aan Dannenberg (VNG) en Van Gastel (DG)

In **2014** '*The Value(s) of Civil Leaders*' (Eleven), promotie S. de Waal bij USBO, Paul 't Hart

In **2015** '*Burgerkracht met Burgermacht*' (Boom Bestuurskunde), presentatie aan Kim Putters (Directeur SCP) in Dudok,, m.m.v. o.a. Staf Depla, Paul Schnabel, Raymond Gradus

Manifest Public Space (2008)

In het manifest 'Naar een intelligente en verbonden overheid' ontwikkelt de Denktank van Public SPACE, Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs, een concept voor een nieuwe overheid. Een concept dat optimaal gebruik maakt van de positieve kracht van de opkomende 'Civil Society'.

De overheid bevindt zich in een cruciale overgangperiode. Ze moet veranderen van log en bureaucratisch naar flexibel en resultaatgericht. Van een gesloten bastion naar een open, uitnodigend huis waar burger, instelling en bedrijf zich welkom en serieus genomen voelen.

In de visie van Public SPACE breekt een nieuw tijdperk aan, een tijdperk van 'hybriditeit' en publiek private samenwerking. De tijd van een ideologische inzet op marktwerking en privatisering loopt op zijn eind, maar ook de tijd van een almachtig regelende overheid of een gedetailleerd sturende politiek. Voorwaarde voor een positieve hybriditeit, is een overheid die intelligent en flexibel reageert op initiatieven uit de samenleving. Een overheid die initiatieven uitlokt, stimuleert en opzoekt.

Dit manifest bevat een analyse van de ontwikkelingen, denkpatronen en situaties die in de voorbije periode echte oplossingen bij de (rijks)overheid in de weg hebben gestaan. Het laat zien waar nieuwe vormen van samenwerking, gepland en spontaan, succes hebben.

Ter inspiratie geeft het manifest elf concrete verbeterstappen en suggesties voor aansprekende grote werken als symbolen van een nieuwe aanpak 'in het laagland'.

Het manifest is geschreven in 2006. Het geeft een visie en een programma waar overheid en private partijen nog jaren mee vooruit kunnen.

Public SPACE Foundation is een privaat initiatief. Doelstelling van de Stichting is bijdragen aan het debat over de inrichting van de publieke sector door eigen onderzoek, onderzoek met deelden, congressen, lezingen en een actieve website. De impact van de opkomende civil society is een belangrijk aandachtspunt. Kennis is het ontwikkelen van 'Winning Strategies for the common good'.

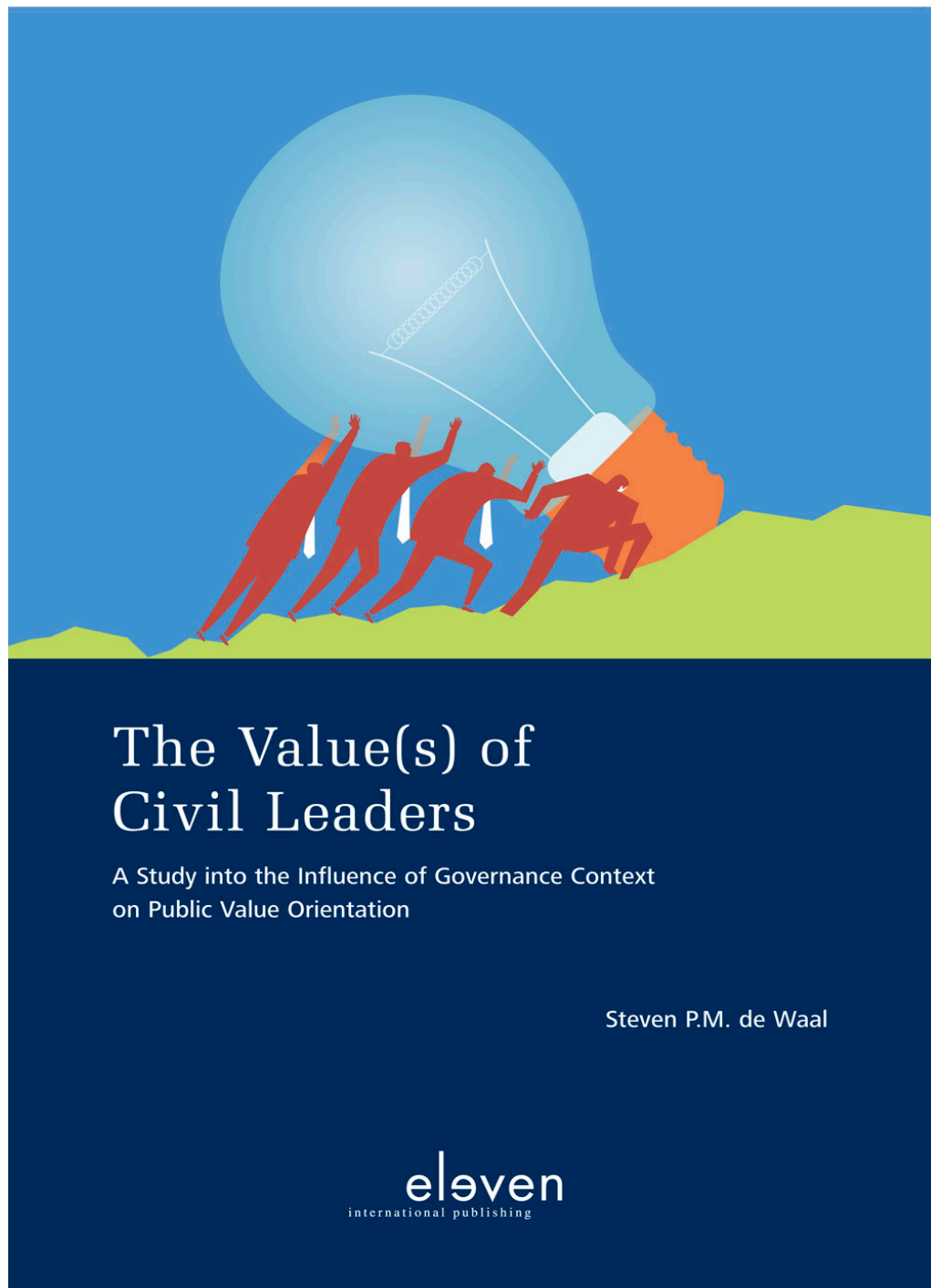
Naar een intelligente en verbonden overheid

Naar een intelligente en verbonden overheid

Manifest van de Denktank van Public SPACE Foundation



Centre On Strategies For Public And Civil Entrepreneurs



Proefschrift, oktober 2014

Onderzoek onder 30 maatschappelijk leiders naar hun waardenpatroon

- Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden
- Hoe besturingsomgevingen (for-profit, non-profit, informal active citizenship) daarop inwerken

Belangrijke begrippen:

- persoonlijke waarden en waardenpatronen van markt/overheid/samenleving
- civil society
- public value
- besturingscontexten
- leiderschap.

Nadere info op de site



Afbeelding uit samenvattend FD artikel; te vinden op site www.publicspace.nl

- <https://www.publicspace.nl/2015/03/16/portretten-maatschappelijk-leiders>
- Voor samenvatting, portretten en overzicht onderzochte maatschappelijk leiders
- Apart blog met 10 punten samenvatting:
<https://www.publicspace.nl/2014/11/06/de-waarden-van-maatschappelijk-leiders-10-punten>



Mei 2015

Debatten, literatuurstudie en discussie
op site

Keynotes o.a.: Paul Schnabel, Staf
Depla en Raymond Gradus

Hoofdlijn:

Aandacht voor burgerschap is positief,
maar nu naïef en vrijblijvend:

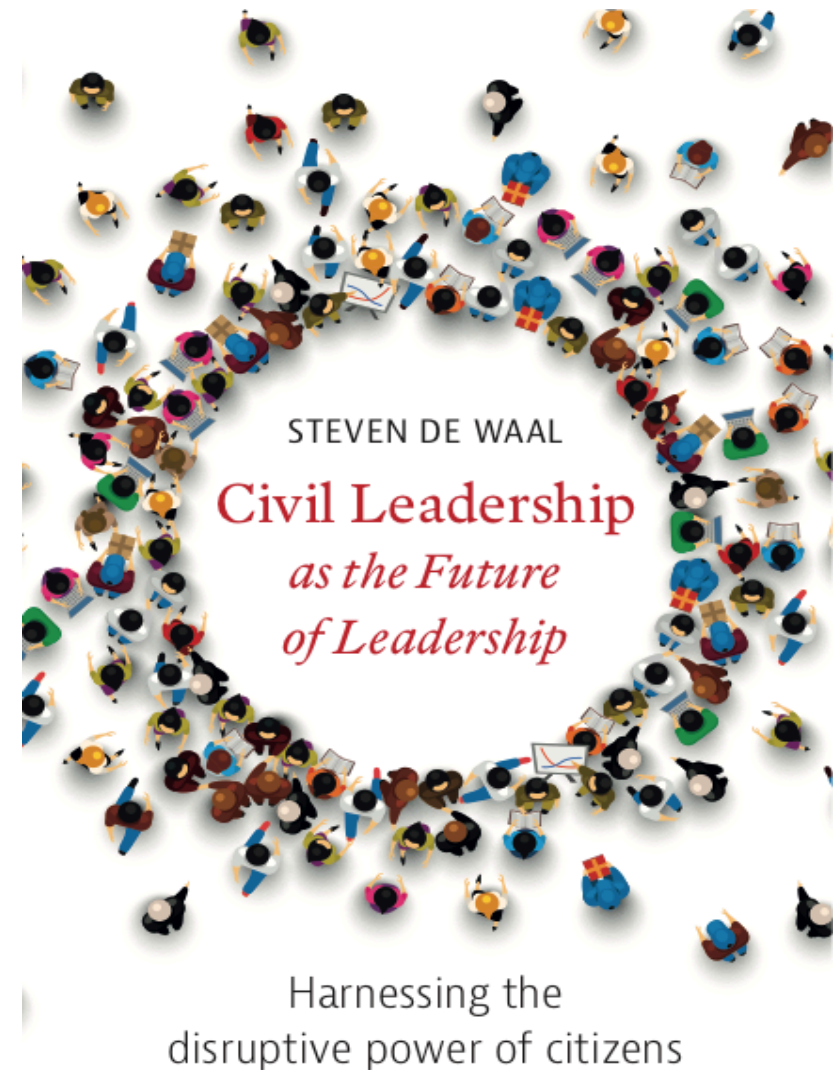
- Hoe verandert dit de institutionele orde?
- Welke burgermacht staat tegenover grotere inbreng en verantwoordelijkheid?
- Publieke dienstverlening door maatschappelijke ondernemingen: concurrent of partner?

‘Civil Leadership as the Future of Leadership’, Amazon.com 2018

- **Digital Civil Revolution.**
- **Disruption is not restricted to markets.** It totally transforms the media landscape, public opinion, political debate, and the roles of industry and the state towards citizens.
- **Special kind of civil leadership** needed to harness this new civil power that can disrupt the public domain.

2 grote lijnen:

- I. **Strategische analyse:** hoe verandert de nieuwe digitale technologie de mensheid, het samenleven, de communities en dus ook de politiek, democratie en publieke dienstverlening
- II. Het enige strategische antwoord: een **nieuw publiek leiderschap, civil leadership**, van ‘one of us, citizens’



Hoofdthema's Public Space & accent nu

Burgerkracht (100 jaar basis publieke sector; Commons, o.a. gildes) *met Burgermacht* (2015): Wettelijke bevoegdheden burger-initiatief

Burger-Disruptie van Democratie (2015): Burgers direct & ongecensureerd onafhankelijk kanaal; Directe democratie

Burger-Disruptie van Publieke Diensten (2015): Opkomst zelforganisatie, co-productie, peer-reviews & own choice

ChinaZorg (2011): Zorgstelsel = politiek/polder gestuurd, aan randen beetje markt, dus nauwelijks patiënten-macht

Strategisch denken: 'Beating the odds'

Aristoteles: Deugden, Karakter, Afweging in context; Rulebased = padvinderseed

Maatschappelijke Onderneming (2000): Basis civil society, dus non-profit en missiegedreven, naast (ook) markt en overheid

Maatschappelijk Leiderschap (2014): Personen belangrijker dan structuur; Burgerschap in de Boardroom; Managementparadigma

Relevante persoonlijke achtergrond

Geboren in Waalwijk (1955), Dr. Mollercollege Gym Beta (1973), Andragologie (cum laude, 1979), Gemeente Helmond (welzijnsplanning) en Ministerie van BiZa (Interdepartementaal organisatiewerk)

- a. **Ondernemer, bestuursvoorzitter eigen onderneming & strategie consultant, m.n. in maatschappelijke ondernemingen en overheid (1985-2004) (Boer&Croon)**
- b. **Daar ook oprichter Public SPACE (ca. 2001), na vertrek als vennoot (2004) Public SPACE Foundation, voorzitter**
- c. **Vrijwilliger dichtbij de politiek: lid Partijbestuur (2000-2005), voorzitter Adviescie. Zorgstelsel (Congres 2005), Campagne Nr 1 Eerste Kamerlijst (2010), lijstduwer (2017) (PvdA)**
- d. **Promotie: Value(s) of Civil Leaders (2014) (RUU USBO)**
- e. **Actief burger, in stad Utrecht (o.a. FC Utrecht, Theater Utrecht & RTV Utrecht) en landelijk (o.a. Cultuur + Ondernemen, Visitatiestelsel Woningcorporaties)**